

HET COLLEGE VAN BURGEMEESTER EN WETHOUDERS

VAN DE

GEMEENTE

Overwegende:

Gelet op het besluit van het College d.d. tot invoering tot SSCs in de organisatie van de Gemeente, dat uit onderzoek is gebleken dat ter realisatie van dat besluit het noodzakelijk is om nadere regels te stellen en specifieke taakstellingen op te leggen,

BESLUIT

1 Definitie

Onder een SSC wordt in dit besluit verstaan een resultaat verantwoordelijke organisatieonderdeel binnen de rechtspersoon van de Gemeente die specifiek opgedragen diensten verleent aan andere Diensten en onderdelen van de Gemeente op basis van een service level agreement en tegen een verrekenprijs voor die dienstverlening en in opdracht van en tegen betaling door Gemeentelijke Diensten, diensten verleend aan burgers en bedrijfsleven.¹

2 Doelstelling²

2.1 De invoering van SSCs dient de volgende doelen te realiseren:

2.1.a Verbetering van de dienstverlening aan de burger/ondernemingen/organisaties³;

¹ Met deze definitie worden zogeheten *virtuele* SSCs, ook wel aangeduid als *shared services* vooralsnog uitgesloten omdat de ervaring leert dat de met SSC's beoogde rationalisatie van processen vergt dat de daarbij betrokken personen worden losgemaakt uit hun oude omgeving en in een nieuwe sociale omgeving beter op procesverbetering kunnen concentreren. Hoewel dit advies primair betrekking heeft op back office activiteiten zijn gemeenschappelijke *front offices* ook SSCs en kan ter wille van de helderheid in de organisatie voor beide beter dezelfde definitie worden gehanteerd.

² De formulering van deze paragraaf is afkomstig van NNC, wel gebaseerd op besluitvorming van en discussies binnen de Gemeente. Deze formulering wordt geadviseerd omdat er nauwe, causale relaties tussen de dienstverlening en beoogde back office maatregelen bestaan en omdat zonder heldere finale doelstelling de koers van het noodzakelijke veranderingsproces al snel zoek zal zijn.

³ SSC's kunnen zowel dienen als organisatievorm om in directe zin de dienstverlening aan te burger/ondernemingen/organisaties te verbeteren, in de vorm van call centers, contact centers, zodat de burger/ondernemingen/organisaties voor alle dienstverlening slechts één contact punt heeft, alsook dat SSC's voorwaarde scheppend zijn voor een betere dienstverlening aan de burger/ondernemingen/organisaties in de zin van een ICT-infrastructuur, data beheer e.d.

- 2.1.b Verhoging van de efficiency door bestrijding van dubbel uitgevoerde processen, het delen van kennis en data en een betere benutting van mensen en middelen;
- 2.1.c Verhoging van de kwaliteit van de interne dienstverlening in het Gemeentelijke apparaat;
- 2.1.d Verbetering van de kwaliteit van de arbeid voor de medewerkers van de Gemeente.

3 Taakstelling

- 3.1 De invoering van SSCs dient, naast de hierna vermelde taakstelling, tevens om condities te creëren voor nieuwe vormen van dienstverlening aan burgers en bedrijven en daarmee verbonden niveaus van dienstverlening. De vormen van dienstverlening en het kwaliteitsniveau daarvan worden bij nader besluit door het College van Burgemeesters en Wethouders vastgesteld;⁴ De met de invoering van SSCs beoogde kostenbesparing zal niet ten koste mogen gaan van de kwaliteit van de dienstverlening van de Gemeente aan burgers en bedrijven zoals die op het moment van ingang van dit besluit bestaat, tenzij het College in specifieke gevallen daartoe anders besluit.
- 3.2 Per 1 april 2006 zullen alle Gemeentelijk Diensten⁵ die per 1 april 2004 500 FTE of minder in dienst hebben de processen voor e-procurement in combinatie met financiën (incl. factuur- en betaalverkeer), kantoorautomatisering⁶ en PSA-diensten⁷, deze betrekken van daarvoor binnen de Gemeente opgerichte SSCs, waarbij te verlenen diensten kwantitatief en kwalitatief zijn gespecificeerd in *service level agreements*. De realisatie van deze taakstelling is de verantwoordelijkheid van de betreffende Hoofden van Dienst;⁸
- 3.3 Per 1 juli 2007 geldt het bepaalde onder 2.3 voor alle Diensten;
- 3.4 Eén jaar na migratie van een proces van een Dienst naar het SSC zullen de kosten (tegen het prijsniveau van 31 december 2004) van de processen onder 2.3 met tenminste 10% verlaagd zijn, twee jaar na migratie met tenminste 25%, gecorrigeerd voor de volume-ontwikkeling voor de dienstverlening aan de burgers/ondernemingen/organisaties.⁹ De realisatie van deze taakstelling is de verantwoordelijkheid van de Hoofden van Dienst;
- 3.5 Per 1 juni 2005 zullen de SSCs voor e-procurement in combinatie met financiën (factuur- en betaalverkeer), kantoorautomatisering en PSA-diensten onder 2.3 operationeel zijn en kan de migratie van processen van Diensten naar het SSC starten.

⁴ In de praktijk blijkt er een nauw verband tussen back office SSC, waarop dit concept-besluit in het bijzonder betrekking heeft en het functioneren van SSCs in de vorm van call centers en service desks. Uit ervaring blijkt dat de opbrengst van back office SSCs hoger is en de implementatie daarvan beter verloopt wanneer daarbij steeds het finale doel, dat is in dit geval dienstverlening aan burger en bedrijfsleven, nauwkeurig in het oog wordt gehouden.

⁵ Hieronder worden verstaan al die activiteiten die georganiseerd zijn in de rechtspersoon van de Gemeente; door de Gemeente geheel of gedeeltelijk gehouden vennootschappen, respectievelijk gesubsidieerde andere rechtspersonen vallen niet onder dit besluit.

⁶ Met uitzondering van dienstspecifieke applicaties.

⁷ Dit omvat de salarisadministratie (nu al het geval) maar ook de transacties met betrekking tot vakantie en verlofdagen, cursussen, bijzonder verlof, etc.

⁸ De hiermee te realiseren kwaliteit van dienstverlening en verhoging van de efficiency zal worden opgenomen in de budgetten van de betreffende Diensten en zal onderwerp zijn van rapportage, toezicht en toetsing.

⁹ Dit impliceert dat wanneer er minder vraag is naar diensten, er ook meer dan 25% bezuinigd zal moeten worden. Er zal op moeten worden toegezien dat Diensten niet de vraag aanwakkeren om zo onder bezuinigingen uit te komen.

De realisatie van deze taakstelling is de verantwoordelijkheid van de Directeur Middelen en Control;

- 3.6 Per 1 juni 2005 zullen alle Gemeentelijke Diensten de richtlijnen van de Gemeente met betrekking tot standaardisatie van ICT, de standaardisatie van administratie en verslaglegging en standaardisatie van data-elementen voor 100% toepassen. De realisatie van deze taakstelling is de verantwoordelijkheid van de Hoofden van Dienst;¹⁰
- 3.7 De Deelgemeenten zijn zelf bevoegd te besluiten gebruik te maken van de SSCs, de SSCs en wat daarmee samenhangt worden zo georganiseerd dat de Deelgemeenten daar volledig gebruik van kunnen maken met respect voor hun eigen beleid;
- 3.8 De voor het functioneren van de nieuwe organisatie benodigde ICT-infrastructuur zal per 1 januari 2005 operationeel zijn. De realisatie van deze taakstelling is de verantwoordelijkheid van de Directeur Middelen en Control;
- 3.9 Vanaf 1 juni 2004 rapporteert elk Hoofd van Dienst als onderdeel van de reguliere rapportage, welke voorbereidende activiteiten zijn uitgevoerd om bovenstaande taakstelling te realiseren;
- 3.10 De Directeur Middelen & Control heeft tot taak de voornoemde taakstellingen per 2004 te verwerken in budget-richtlijnen, te assisteren dat deze worden opgenomen in de budgetten en meerjarenramingen van de Diensten, deze op te nemen in de planning & control van de Gemeente, en zowel Hoofden van Diensten als B&W tijdig te adviseren welke *corrective actions* nodig zijn om de vermelde taakstelling te realiseren.

4 Bepalingen met betrekking tot de *internal governance*

- 4.1 De integrale verantwoordelijkheid van de Hoofden van de Gemeentelijke Diensten blijft gehandhaafd;
- 4.2 De beslissingsbevoegdheid en de bevoegdheid over de beschikking van middelen van de Hoofden van Diensten worden in die zin gewijzigd dat de Hoofden van Diensten verplicht zijn gebruik te maken van de dienstverlening van de door de Gemeente georganiseerde SSCs en dat het hen verboden is zelf de uitvoering van die dienstverlening te organiseren. Bij beschikking van het College van B&W kan op deze bepaling een ontheffing worden verleend;
- 4.3 Shared service centers worden bekostigd vanuit de budgetten van de Diensten;
- 4.4 Shared service centers opereren beleidsneutraal;¹¹
- 4.5 Binnen het kader van het goedgekeurde budget van een dienst en de richtlijnen van de Gemeente, is het Hoofd van een Dienst bevoegd, in de vorm van een concept service level agreement, kenbaar te maken aan het Hoofd van een SSCs welke dienstverlening, kwantitatief en kwalitatief gespecificeerd, hij voor het komende begrotingsjaar en op langere termijn nodig heeft. Dit service level agreement stipuleert tevens welke

¹⁰ De stafafdelingen die de richtlijnen in kwestie hebben opgesteld (de goedkeuring en oplegging daarvan is voorbehouden aan B&W) zullen assisteren bij de realisatie van deze doelstelling. De toetsing van deze taakstelling wordt opgedragen aan het Hoofd van de dienst voor operational auditing.

¹¹ Beleidsneutraal wil zeggen (a) dat het Hoofd van een SSC in zijn dienstverlening zich volgend opstelt ten opzichte van de Diensten, het Hoofd van een SSC probeert niet een eigen visie op dienstverlening van de Gemeente af te dwingen; (b) B&W zal niet via de SSC's proberen de Diensten te sturen (ook niet op kosten).

verplichtingen de dienst heeft tegenover het SSC. Dit concept service level agreement wordt voorafgaand aan het begrotingsjaar door of namens het College van B&W, in de context van de begroting (planning & control cyclus) al of niet gewijzigd vastgesteld;¹²

- 4.6 Welke diensten een SSC verleent, respectievelijk de ontwikkeling daarvan, en wat de standaard dienstverlening is, wordt besloten door het College van B&W, die dit kan delegeren aan het Concernberaad of aan een per SSC door het College van B&W in te stellen Gebruikersraad die wordt samengesteld uit afnemers van de diensten van het SSCs;¹³
- 4.7 De interne verrekenprijs voor de dienstverlening door een SSC aan een Gemeentelijke Dienst zal qua systeem gebaseerd zijn op een vast bedrag per transactie of FTE voor de standaard dienstverlening en een volledige doorbelasting van alle kosten voor bijzondere dienstverlening; de grondslag voor de interne verrekenprijzen zal gebaseerd zijn op de feitelijke kosten met een toeslag voor de kapitaalskosten en een toeslag voor risico's. Uit de toeslag voor risico's mag het Hoofd van een SSC een reserve opbouwen tot maximaal tien procent van het jaarlijkse budget voor de operationele kosten, indien deze tien procent wordt overschreden dan wordt het teveel naar evenredigheid teruggegeven aan de afnemers van het SSC. Voor aanwending van gelden uit deze reserve heeft het Hoofd van een SSC vooraf schriftelijk toestemming nodig van de Directeur Middelen & Control die daartoe advies inwint van de Gebruikersraad van het SSC;
- 4.8 De bevoegdheid te besluiten voor welke Diensten/onderdelen van de Gemeente een SSC wel of niet werkt en dus welke Diensten/onderdelen (wanneer) verplicht zijn van dat SSC gebruik te maken, berust bij het College van B&W dat zich hierin zal laten adviseren door het Concernberaad;¹⁴
- 4.9 De bevoegdheid te besluiten of een SSC ook voor derden mag werken berust bij het College van B&W, het College zal dit slechts bij hoge uitzondering en dan ook nog pas na 2006 toestaan;¹⁵
- 4.10 De bevoegdheid te besluiten met betrekking tot de rechtsvorm waarin een SSC georganiseerd zal worden berust bij het College van B&W, SSCs worden in beginsel binnen de rechtspersoon van de Gemeente georganiseerd;
- 4.11 Drie maanden vooraf aan elk begrotingsjaar legt de Directeur Middelen en Control aan het Concernberaad een pre-consolidatie voor van de budgetten van de Diensten en van de SSCs, vergezeld van een analyse met betrekking tot conflicten, inconsistenties, de verhouding van het totaal ten opzichte van de totale doelstellingen en budgettaire ruimte van de Gemeente, met voorstellen hoe eventuele conflicten en inconsistenties op te lossen. Het Concernberaad legt de principiële kwesties met een advies voor aan het College ter besluitvorming;

¹² Hiermee wordt bepaald dat de relatie tussen een dienst en een SSC er niet één is van: "U vraagt, wij draaien," ook wel genoemd de 'vraagsturing van SSC's,' steeds zal het functioneren van de Gemeente als geheel centraal dienen blijven te staan.

¹³ De voorzitter van een Gebruikersraad is bij voorkeur een lid van het Concernberaad.

¹⁴ Hiermee wordt benadrukt dat een SSC een taakorganisatie is en dat voorkomen moet worden dat het Hoofd van een SSC zich al te veel ondernemend opstelt en diensten probeert te slijten waarnaar geen echte vraag is.

¹⁵ Door het werken voor derden voorlopig uit te sluiten wordt voorkomen dat een SSC teveel tijd en aandacht besteed commercieel werk, wat te koste gaat van aandacht voor en concentratie op de dienstverlening voor de Gemeente en haar burgers/ondernemingen/organisaties.

- 4.12 Het budget (taakstelling + middelen) van een SSC wordt, mede op het advies van de Gebruikersraad van het SSC, door of namens het College van B&W vastgesteld, gelet op de uitkomst van 4.11, gelet op de consolidatie van de concept service level agreements, gelet op de beoogde generieke kwaliteitsverbeteringen en kostenverlagingen, waarbij geldt dat het budget van een SSC per begrotingsjaar kostenneutraal dient te zijn: de inkomsten uit de kapitaalstoeslag mogen niet voor exploitatie uitgaven aangewend worden, die uit exploitatie niet voor reservevorming;¹⁶
- 4.13 Het Hoofd van een SSC legt verantwoording af aan de eindverantwoordelijk wethouder over de realisatie van de goed gekeurde service level agreements binnen het kostenbudget zoals bedoeld in 4.12.
- 4.14 In het geval het Hoofd van een Dienst en het Hoofd van een SSC een geschil over de uitvoering van een service level agreement niet direct kunnen oplossen legt één van hen of beiden dit geschil ter oplossing voor aan het Concernberaad die het geschil binnen dertig dagen bindend regelt, bij ingebreke daarvan heeft daardoor de klager gelijk;
- 4.15 Het Hoofd van een SSC wordt benoemd, beoordeeld, beloond en ontslagen door het College van B&W;
- 4.16 Het College van B&W besluit per SSC welke beslissingsbevoegdheden wel en welke niet te delegeren aan het Hoofd van een SSC, voorzover dit niet geregeld worden door het onder 4.12 goedgekeurde budget van een SSC, in ieder geval wordt het Hoofd van een SSC geen beslissingsbevoegdheden gedelegeerd die strijdig zijn met dit besluit;
- 4.17 Met inachtneming van de bepalingen en beperkingen van dit besluit en de geldende algemene en specifieke mandateringsregeling, heeft het Hoofd van een SSC een integrale verantwoordelijkheid voor de hem opgedragen diensten;
- 4.18 Binnen het kader van het goedgekeurde budget in 4.12, de Gemeentelijke richtlijnen en de door het College in 4.16 voorbehouden bevoegdheden en de mandateringsregeling voor Hoofden van Dienst is het Hoofd van een SSC gemachtigd te doen en te laten wat hij denkt te moeten doen en te laten naar processen en organisatie om de hem opgedragen dienstverlening volgens opgedragen specificaties te leveren;

5 Sociale aspecten

- 5.1 Voor medewerkers van de Gemeente die betrokken zijn bij of getroffen worden door overheveling van processen naar SSCs, gelden de daarop van toepassing zijnde afspraken voor om- her en bijscholing, reorganisatie, functioneel ontslag e.d.;
- 5.2 Voor de selectie van Hoofden van SSCs kan het instrument van *assessment* worden toegepast, tot nader order zal dit niet worden toegepast voor overige medewerkers;
- 5.3 De waardering van functies in SSCs gebeurt tijdens de ontwerpfase van het SSC volgens het daarvoor geldende systeem van de Gemeente en is onderworpen aan de goedkeuring van de Directeur Middelen & Control. Verschillen in inschaling tussen gelijke functies die vanuit verschillende Diensten naar een SSC worden overgeheveld, blijven persoonsgebonden;

¹⁶ Deze formulering impliceert dat wanneer B&W van oordeel is dat de Diensten bereid zijn teveel te betalen aan een SSC, de beoogde kostenbesparing uit de taakstelling zou niet worden gerealiseerd, dat B&W dan kan afwijken van de geconsolideerde concept service level agreements.

- 5.4 Het Hoofd van de afdeling management development dient per direct de consequenties van dit besluit te vertalen in de doelstellingen en in de inhoud van het management development programma van de Gemeente.

6 Overgangs- en slotbepalingen

- 6.1 Met dit besluit vervallen eerdere besluiten die strijdig zijn met dit besluit;
- 6.2 Een SSC kan pas worden geïmplementeerd nadat voor dit SSC de hiervoor genoemde aspecten geregeld zijn;
- 6.3 Alle Hoofden van Dienst zijn er verantwoordelijk voor hun OR tijdig te informeren over dit besluit en de consequenties daarvan voor hun dienst en de nodige procedures voorgeschreven door de WOR te volgen;
- 6.4 De Directeur Middelen & Control heeft de taak al dat te initiëren en te coördineren wat nodig is om dit besluit goed uit te voeren, waaronder het communiceren van dit besluit, het met elkaar delen van inzichten en ervaringen met betrekking tot shared service, *best practices* naar voren halen, communiceren over successen en voortgang, het verzorgen van de nodige opleidingen etc. Voor deze taak stelt de Directeur Middelen & Control, als onderdeel van zijn totale budget, een budget op voor benodigde exploitatie kosten en investeringen en uit welke overige budgetten van de Gemeente dit budget bekostigd wordt. Na advies hierover door de Concernraad wordt dit budget en de *funding* daarvan vastgesteld door het College van Burgemeester en Wethouders. Elk kwartaal rapporteert de Directeur over de aanwending van de middelen uit dit budget en de resultaten daarvan aan de Concernraad¹⁷ en de door het College aangewezen Wethouder, die zonodig de Directeur corrigerende acties oplegt;
- 6.5 Het Hoofd operational audit heeft tot taak jaarlijks aan het College te rapporteren of aan de bepalingen van dit besluit de hand wordt gehouden.
- 6.6 In die gevallen waarin dit besluit niet voorziet, beslist het College van B&W;
- 6.7 Dit besluit treedt in werking op
- 6.8 Dit besluit kan worden aangehaald als: “Ontwikkelingskader invoering SSCs van de Gemeente”.

HET COLLEGE VAN BURGEMEESTERS EN WETHOUDERS VAN DE GEMEENTE

.....

(de Burgemeester)

.....

(De Gemeentesecretaris)

¹⁷ Respectievelijk aan de Stuurgroep Shared Service Centers.